

KAAOKSESTA KASVUUN

**MILLOIN JA MITEN
ALOITAN TOIMIVAN
HALLITUSTYÖSKENTELYN?**



JOHDANTO

1 MITKÄ OVAT EDELLYTYKSET TOIMIVALLE HALLITUKSELLE?

2 MILLOIN TARVITSEN TOIMIVAN HALLITUKSEN?

OMISTAJUUTEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET
JOHTAMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET
OSAAMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET
LIIKETOIMINTAAN LIITTYVÄT KYSYMYKSET
TOIMIALAAN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

3 MITEN KOKOAN TOIMIVAN HALLITUKSEN?

OSAAMINEN - MITÄ TARVITSET?
MISTÄ JÄSENET LÖYTYVÄT?
KUKA PUHEENJOHTAJAKSI?
MITKÄ OVAT HALLITUKSEN PELISÄÄNNÖT SEKÄ JÄSENTEN ARVOT JA ODOTUKSET?
MILLAISTA PALKITSEMISTA VAADITAAN?

4 MITÄ MUITA VAIHTOEHTOJA ON TOIMIVAN HALLITUKSEN MUODOSTAMISEN SIJAAN?

5 LOPUKSI



Johdanto

Yrityksen alkuvaiheessa usein riittää, että idea on toimiva ja energiaa on tarpeeksi sen puskemiseen markkinoille. Yrityksen kasvaessa erityisosaaminen korostuu. Pian kokemusta täytyy olla niin monelta osa-alueelta, ettei yksi elinikä riittäisi kartuttamaan sitä. Vaikka alkuperäisessä tiimissä olisi erityyppistä osaamista eri taustoilla, yrityksen kasvu vaatii usein myös erityisosaamista, jota tiimistä ei välttämättä löydy - esimerkiksi uusista markkina-alueista ja riskeistä.

Myös kasvun hallitseminen on haastavaa. Vaikka yrittäjällä on tiiminsä tuki, on silti asioita, joista voi olla hankala puhua heidän kanssaan. Hyviä esimerkkejä tällaisesta aiheesta ovat talouden hallinta, johtamisen haasteet ja rahoitus. Saatat aiheuttaa epämieluisan tilanteen sellaisten tiimijäsenten keskuudessa, jos puhut avoimesti rahoitustarpeesta sekä kassavarojen riittävyydestä eikä heillä ole taustaa eikä kokemusta asiasta. Tällöin strateginen sparraaminen ja eri vaihtoehtojen pohtiminen kokemuspäisesti voi usein osoittautua hankalaksi.

Asioita ei kuitenkaan kannata miettiä yksin. Erityisosaamisen tai yleisemmän sparrauksen suhteen voit saada keskustelukumppaneita ja vastauksia monelta taholta; mentoreilta, konsulteilta, coacheilta, neuvonantajilta tai advisory boardilta. Hyvä vaihtoehto pelkän lakisääteisen velvoitteen täyttämisen lisäksi on muodostaa aktiivinen, toimiva hallitus, jossa on myös ulkopuolisia jäseniä. Hallitus voi parhaimmillaan toimia erinomaisena sparrausfoorumina.

Kysymys kuuluukin: milloin tällainen hallitus kannattaa muodostaa ja mitä asioita silloin tulee ottaa huomioon?

Tavoite ja rajaukset

Tämän julkaisun tavoitteena on vastata kahteen kysymykseen:

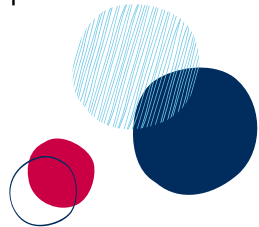
1. Milloin tarvitsen toimivan hallituksen?
2. Miten muodostan toimivan hallituksen?

Tarkoituksena ei ole vastata kysymykseen “Miten hallitustyötä kannattaa tehdä?”, koska aiheesta on saatavilla muita kattavia teoksia ja julkaisuja. Tarkoituksena ei myöskään ole puhua siitä, mitä hallitustyö on tai miksi sitä kannattaa tehdä. Näihin kysymyksiin tarjoaa vastauksia mm. Agile Startup Boards -julkaisu helppolukuisessa muodossa.

Mitä tarkoitetaan toimivalla hallituksella?

Tässä yhteydessä tarkoitamme toimivalla hallituksella seuraavaa:

- osakeyhtiölain mukaista yrityksen hallitusta, joka huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta)
- aktiivista hallitustyötä, jossa hallitus keskustelee yrityksen suunnasta ja strategiasta ja tuottaa lisäarvoa johdolle säännönmukaisesti
- hallitusta, jossa on yksi tai useampi riippumaton ulkopuolinen jäsen



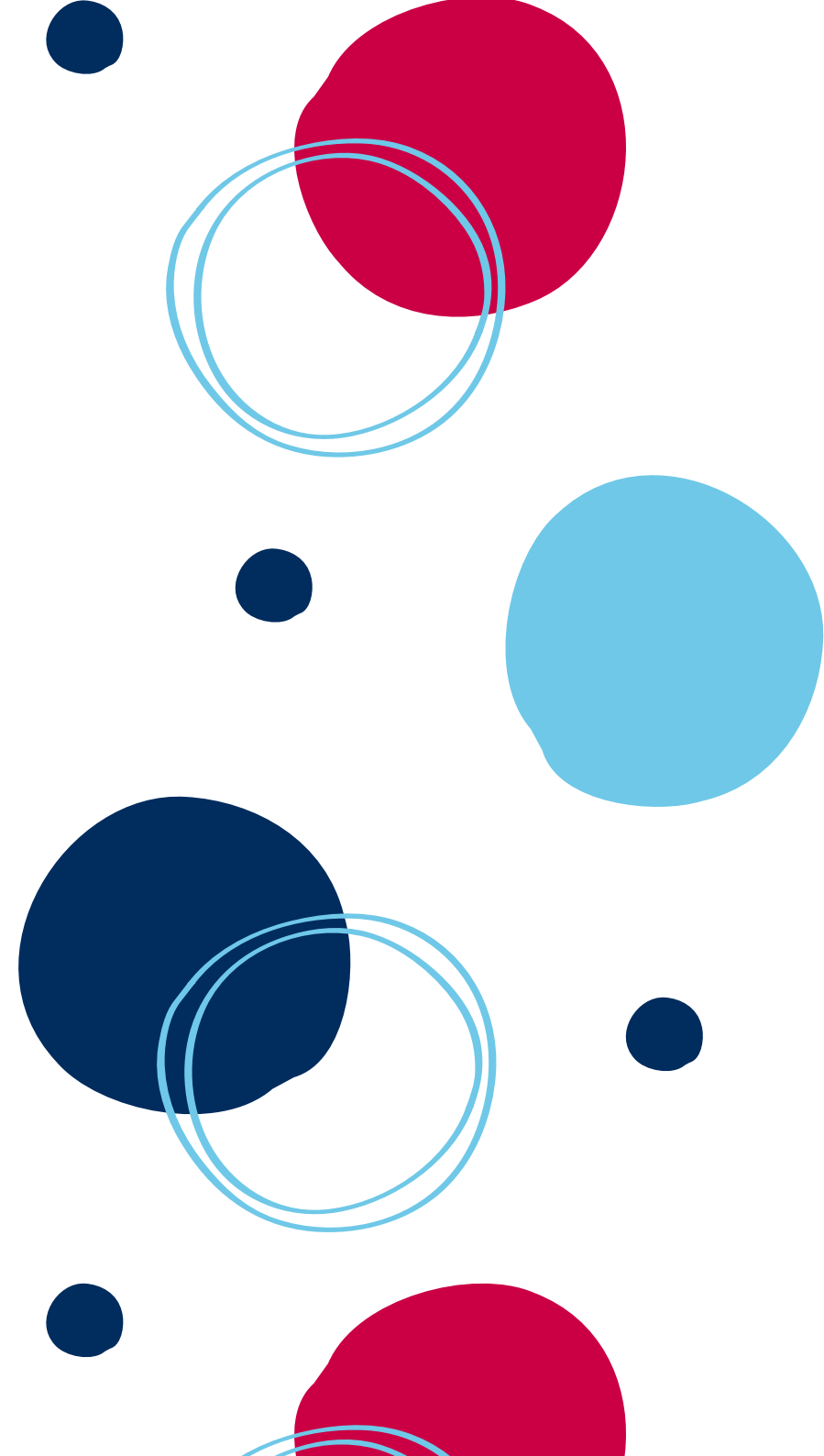
Mitkä ovat edellytykset toimivalle hallitukselle?

Jos yrityksen nykyinen johto ja omistajat eivät ole valmiita vastaamaan hallitustyön asettamiin vaatimuksiin, ulkopuolisista jäsenistä koostuvan hallituksen muodostaminen ei ole suositeltavaa.

Hallituksen tärkein tehtävä ja suurin lisäarvo erityisesti kasvuyhtiöissä muodostuu usein toimivan johdon tukemisesta ja sparraamisesta. Toimiva hallitustyö tarvitsee onnistuakseen yrityksen johdon ja omistajien sitoutumisen uuteen sekä valmiuden vastata hallitustyön asettamiin vaatimuksiin. Mikäli yhtiön johto ja omistajat eivät ole tähän muutokseen valmiita, ulkopuolisista jäsenistä koostuvaa hallitusta ei kannata vielä harkita.

Onnistuakseen johdon tulee olla valmis:

1. keskustelemaan strategisesti
2. kuuntelemaan neuvoja
3. tekemään toimenpiteitä keskustelun pohjalta ja
4. laittamaan tarvittaessa hallintoaan kuntoon



Onko sinulla aikaa ja malttia valmistella ja käydä keskustelua tulevaisuudesta?

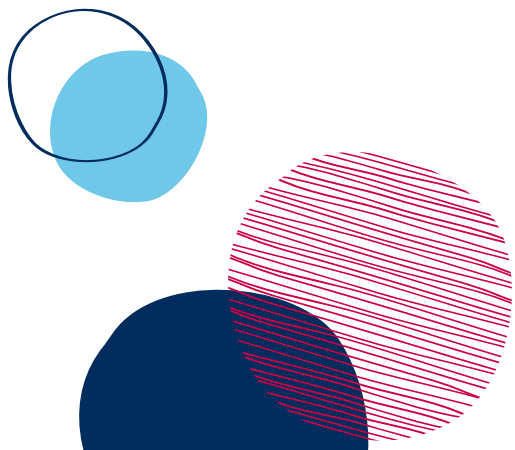
Hallituksen tehtävä on pääsääntöisesti puhua pitkäjänteisistä ja strategisista asioista. Tilanteeseen, jossa operatiiviset asiat hallitsevat keskustelua ja strategiset asiat jäävät taka-alalle, hallitus ei välttämättä ole oikea työkalu. Hallituksen apua voi tuki käyttää hetkellisesti tulipalojen sammuttamisessa, ja erityisesti kasvuyhtiöissä hallituksen pitää välillä pystyä sujuvasti liikkumaan ”strategisten” ja ”operatiivisten” asioiden välillä, mutta pidemmän päälle operatiivinen toiminta ei kuulu hallituksen rooliin.

Samalla on hyvä muistuttaa, että hallituksesta saatava hyöty riippuu pitkälti siitä, miten hyvin hallituksen jäsenet ovat perillä yrityksen tilanteesta. Mikäli johdolta ei löydy aikaa valmistella hallituksen kokouksia ja perehdyttää hallituksen jäseniä, hallituksen mahdollisuus haastaa johtoa ja tarjota laadukasta keskustelua on hyvin rajallinen.

Kestätkö sen, että ajatuksiasi haastetaan ja joudut perustelemaan päätöksiäsi?

Hyvällä johtajalla ja yrittäjällä on kyky muodostaa visio ja pitää siitä kiinni. Tämän ominaisuuden kääntöpuoli saattaa olla tunnelinäkö, joka vaikeuttaa valitun polun ympärillä häilyvien haasteiden ja vaihtoehtojen havaitsemista. Monipuolisista osajista koottu hallitus voi auttaa näkemään tilanteet uusista näkökulmista, mutta vain silloin, jos molemmilla osapuolilla on valmius käsitellä erilaisia mielipiteitä. Yrityksen visiosta ja tehdyistä päätöksistä voi käydä kriittistäkin keskustelua, kun asioita käsitellään asioina, eikä niistä muodostu ns. ”arvovaltakysymyksiä”.

Yrittäjän on hyvä myös muistaa olla aktiivinen ja kysellä hallituksen jäsenten mielipiteitä myös kokousten välissä. Muuten sparrausapu voi keskeisissä kysymyksissä jäädä saamatta. Tärkeintä on kysyä itseltään, onko valmis kuuntelemaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Näitä sisältävän hallituksen muodostamisesta ei ole hyötyä, jos tähän ei ole valmis. Valtaa ja päätöksentekoa ei tarvitse luovuttaa muille kokonaan. Turhautuminen on kuitenkin väistämätöntä, jos kokoonpanoon valitaan osaavia ulkopuolisia henkilöitä, mutta yritys kuitenkin toimii jatkuvasti vastoin heidän neuvojansa.



Oletko valmis antamaan aikaa strategisten asioiden edistämiseksi operatiivisten kiireiden keskellä?

Arjen kiireessä voi olla haastavaa priorisoida asioita, kun lukuisia päätöksiä ja toimenpiteitä tarvitaan ja tehdään reaaliajassa. Strategisten asioiden edistäminen vaatii kuitenkin pitkäjänteistä sitoutumista ja ajan varaamista kalenterista. Hallitustyöskentelystä ei voi saada kaikkea irti, jos yrityksessä ei ole aikaa muuhun kuin operatiivisen toiminnan pyörittämiseen.

On tärkeää, että hallituksessa sovituista toimenpiteistä pidetään kiinni. Pahimmassa tapauksessa osaavat hallituksen jäsenet turhautuvat ja jättäytyvät pois, mikäli asiat eivät etene sovituksi. Tällöin mikään ei muutu ja aika, joka hallitustyöhön on käytetty, on valunut hukkaan.

Ovatko perusasiat, kuten talous, rahoitus ja hallinto kunnossa?

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Mikäli yrityksen taloudellinen tilanne on epäselvä, on hankalaa saada mukaan osaavia ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Avoimuus ja rehellisyys on aina ehdottoman tärkeää. Pieniä puutteita voi löytyä, kunhan niistä on kerrottu kunnolla ja peittelemättä etukäteen. Ulkopuolisten hallitusjäsenten löytäminen tulee haasteelliseksi, jos kommunikaatio ei toimi tai tarvittavia raportteja ja pöytäkirjoja ei pystytä tuottamaan.

Hyvin hoidettu hallinto ja raportointi houkuttelevat asiantuntijoita hallitukseen merkittävästi enemmän kuin yhtiö, jolla paperit sekaisin ja raportointi laahaa jäljessä. Hallitus kuitenkin vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta) sekä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeellisia hallituksen tehtävien hoitamiseksi.



Milloin tarvitsen toimivan hallituksen?

Olemme jakaneet toimivan hallituksen tarpeen kartoitukseen liittyvät kysymykset ja kriteerit neljään teemaan. Toimiva hallitus saattaa olla tarpeellinen, jos vastaat myöntävästi jo yhteen kysymykseen.

Tarve toimivalle hallitukselle voi liittyä yhteen tai moneen seuraavista teemoista:

Omistaminen

Muutokset ja konfliktit omistuksessa voivat antaa impulssin hallitustyön aloittamiselle.

Johtaminen

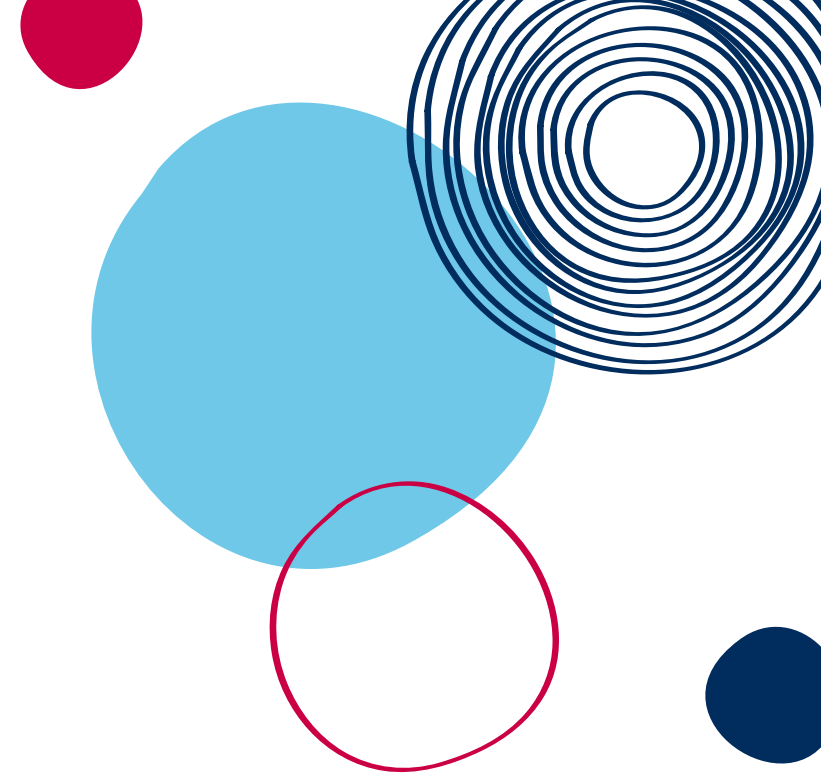
Yritys on kasvamassa vaiheeseen, johon liittyvistä organisaation johtamishaasteista operatiivisella johdolla ei ole aikaisempaa kokemusta.

Liiketoiminta

Yritys on kasvamassa tai siirtymässä uudelle liiketoiminta-alueelle tai kasvuhaluja olisi, mutta kasvua ei vaan synny.

Toimiala

Yrityksen toimialalla on tapahtumassa murros tai menestyminen edellyttää sellaista erityisosaamista, jota johdolla ei ole riittävästi.



Omistajuuteen liittyvät kysymykset

Missä tahansa yrityksessä, kasvuyrityksessä erityisesti, omistajien on oltava samaa mieltä yrityksen suunnasta. Tilanteiden muuttuessa myös omistajien tahto saattaa muuttua. Kasvu itsessään tuo usein mukanaan uusia omistajia. Ristiriidat omistajien tavoitteissa näkyvät usein haasteina joko hallitustyössä tai operatiivisessa johtamisessa. Ulkopuolisten riippumattomien jäsenten ottaminen mukaan hallitustyöhön voi auttaa tulkitsemaan ja tasapainottamaan omistajien tahtotiloja.

Onko yritys saanut tai saamassa uusia merkittäviä omistajia?

Kasvu vaatii investointeja, jotka usein rahoitetaan osakeanneilla. Samalla yritys saa uusia omistajia, joilla on odotuksia yrityksen kasvusta ja strategiasta. Ammattimaiset sijoittajat vaativat usein hallituspaikan, mikäli heidän sijoituksensa on merkittävä. Ammattimainen hallitustyöskentely saattaa olla sijoittajien vaatimus tai ainakin edesauttaa merkittävän sijoituksen saamista.

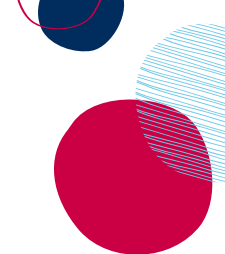
Onko merkittävä osa olemassa olevista osakkeista vaihtanut tai vaihtamassa omistajaa?

Tilanteessa, jossa omistusta jaetaan uudestaan, syntyy helposti jännitteitä omistajien tahtotilojen välillä. Sukupolvenvaihdos tai yrityskauppa tarvitsee tasapainottamista, kun vanha kaarti jää usein mukaan toimintaan vähintään siirtymäajaksi. Myyjät saattavat haluta maksimoida voittonsa, ja uudet ostajat voivat haluta maksimoida kasvua kannattavuuden kustannuksella.

Tämänkaltaisissa tilanteissa hallitus koostuu eriävistä intresseistä, jolloin ulkopuolisen ja riippumattoman hallituksen jäsenen mukaan ottaminen tasapainottaa hallituksen sisäistä dynamiikkaa.

Onko omistajilla eri tavoitteet yrityksen tulevaisuuden suhteen?

On luonnollista, että yrityksen muuttuessa ja kasvaessa myös alkuperäisten omistajien tavoitteet ja mielipiteet muuttuvat. Yrittäjä perustaa perheen ja haluaa vähentää työmäärää, enkelisijoittaja haluaa tehdä exitin, VC haluaa uuden kierroksen tai CTO haluaa keskittyä uuteen teknologiaan. On hyvä muistaa, että omistajien etua tulee ajaa hallituksessa yhdenvertaisesti yhtiön edun kautta. Hallituksen ulkopuolinen jäsen osaa usein miettiä ulkopuolisin silmin yhtiön etua ja helpottaa tämänkaltaisia tilanteita ja keskusteluja.



Johtamiseen liittyvät kysymykset

Kasvun johtaminen on vaikeaa. Yrittäjän on tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta hän osaa etsiä tarvitsemansa henkilöt yritykseensä. Mitä enemmän sen tunnustaa ja hakee tukea niille osa-alueille, joissa ei itse ole vahvimmillaan, sitä nopeammin pääsee eteenpäin kapeikoista ja kasvun esteistä. Hallituksen rooli voi tässä olla osaamisen täydentäminen joko hetkellisesti tai pitkäjänteisemmin.

Jäätkö yksin pohtimaan strategiaa ja vaikeita päätöksiä?

Omien työntekijöiden kanssa ei aina pysty tai kannata keskustella strategiasta. Osa saattaa liiaksi takertua operatiivisiin ongelmiin tai ratkaista ainoastaan sen hetkisiä konkreettisia ongelmia ajattelematta pidemmän tähtäimen visiota. Kasvun mukanaan tuomat hankalat tilanteet saattavat aiheuttavat pelkoa ja epäselvyyttä, kun niistä puhutaan ihmisten kanssa, joille käsitteet ovat vieraita. Yksin pohdiskelun sijaan keskustelu hallituksen kanssa tarjoaa tukea ja antaa uusia näkökulmia.

Osaamiseen liittyvät kysymykset

Kasvu tuo mukanaan tilanteita, joissa on venyttävä uusille alueille. Kokemusta ja erikoisosaamista voi olla liian kallista rekrytoida, mutta niitä voi saada hallituksen jäsenten kautta. Kasvuyrittäjä tarvitsee usein apua tilanteissa, joita ei ole aikaisemmin kohdannut. Esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvissä haasteissa, yrityskauppatilanteissa, erityisasiantuntijoiden rekrytoinnissa ja johtamisessa, esihenkilöiden johtamisessa henkilöstön kasvaessa ja finanssiosaamisessa kassavirran hallinnan sekä investointien suhteen.

Oletko johtanut isompaa organisaatiota ja rakentanut prosesseja?

Pienessä organisaatiossa kaikki tekevät kaikkea ja pöhinä usein korjaa virheet. Kasvun myötä muodostuu tarve prosesseille, jotta energia saadaan fokuoitua. Kasvun tuomat haasteet liittyvät usein rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin, mutta myös tuotannon, myynnin ja markkinoinnin skaalaaminen vaativat tarkkaan mietittyjä prosesseja sekä osaamista ja kokemusta.

Isompi yrityskoko tuo myös mukanaan kovemmat vaatimukset hallinnon, raportoinnin ja governance -asioiden suhteen. Esimerkiksi työlain vaatimukset muuttuvat, kun työntekijöitä on yli 20 ja yritys siirtyy YT-lain piiriin. Hallitukseen voi tässä vaiheessa olla järkevää ottaa mukaan henkilö, jolla on kokemusta prosessien sekä hallinnon kehittämisestä.



Liiketoimintaan liittyvät kysymykset

Liiketoiminnan muuttuminen asettaa johtajan kuin johtajan koviille. Tilanne, jossa markkinat tai yritys on nopeassa muutoksessa, ulkopuolinen osaaminen hallituksessa voi olla mittaamattoman arvokasta.

Onko yrityksesi voimakkaassa kasvussa?

Kasvun hallinta on vaikeimpia asioita yrityksen johtamisessa. Aina on joko liian vähän resursseja tai liian vähän rahaa. Aikaisempi kokemus kassavirran hallinnan, rekrytoinnin, johtamisen ja rahoituksen suhteen on oleellista. Jos kokemusta tällaisesta ei ole, yksi tapa välttää pahimmat sudenkuopat on haalia kokemusta kasvun hallinnasta hallitukseen.

Haetko tulevaisuudessa voimakasta kasvua?

Koosta riippumatta kasvuun satsaaminen on aina riskinottoa. Hyvin toimiva hallitus on parhaimmillaan riskien hallinnassa ja arvioinnissa. Hallitus voi myös auttaa löytämään ja arvioimaan strategisia vaihtoehtoja kasvuille.

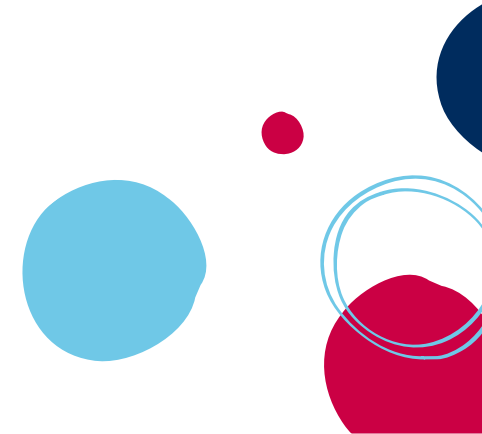
Onko yrityksesi laajentamassa toimintaansa uuteen maahan?

Kansainvälistymisen hallinta on hankalaa, ja toiminnan johtaminen usealla toimipaikalla on haastavaa. Lisäksi uuden kohdemaan erot kulttuurissa, kielessä, lainsäädännössä, tavoissa ja markkinassa ovat vaikeita, ellei mahdollottomia ennustaa ilman aikaisempaa kokemusta.

Hallituksen jäsen, jolla on kokemusta liiketoiminnan aloittamisesta kohdemaassa tai -maissa, on suureksi avuksi.

Onko yrityksesi kehittämässä uutta tuotetta tai suuntaamassa myyntiä uudelle kohderyhmälle?

Uuden tuotteen tai kohderyhmän kanssa toimiminen saattaa pahimmillaan olla yhtä haastavaa kuin uuden yrityksen perustaminen. Erityisosaaminen, rekrytointi ja uudet toimintamallit vaativat kaikki hiomista. Tämä kaikki nopeutuu, mikäli hallituksesta löytyy joku, joka on tehnyt saman aikaisemmin tai tuntee tulevien asiakkaiden toimialaa.



Toimialaan liittyvät kysymykset

Yrityksen toimiala asettaa vaatimuksia osaamiselle ja verkostoille.

Tunnetko henkilökohtaisesti toimialasi tärkeimmät vaikuttajat?

Mikäli johdolta ei löydy mittavaa aikaisempaa kokemusta toimialalta, asiat etenevät hitaammin. Kasvuyrityksen pääsy “oikeisiin pöytiin” saattaa nopeuttaa kasvua merkittävästi. Johdon kokemattomuus alalla saattaa herättää epäilyksiä uskottavuuden ja toimitusvarmuuden suhteen.

Jos hallituksessa on toimialan konkari, se tuo uskottavuutta ja kokemusta kuoppien välttämiseksi. Tämä henkilö saattaa myös verkostonsa avulla avata ovia sellaisiin paikkoihin, joihin voi olla liki mahdotonta päästä ilman vuosien kokemusta.

Onko toimialasi läpikäymässä merkittävää muutosta?

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat merkittävästi muuttaneet toimialoja lyhyen ajan sisällä. Organisaatio, jonka toimiala on keskellä tällaista murrosta, hyötyy varmasti, mikäli saa mahdollisuuden sparrata sellaisen henkilön kanssa, joka on käynyt läpi saman aikaisemmin.



Miten kokoan toimivan hallituksen?

Kun olet varma siitä, että haluat aktiivisen, toimivan hallituksen, on tärkeää pohdita, miten sellainen kootaan. Tähän liittyviä vastauksia on jäsenelty seuraavan viiden alueen avulla:

Osaaminen

Mitä tarvitset?

Löytäminen

Mistä jäsenet löytyvät?

Puheenjohtaja

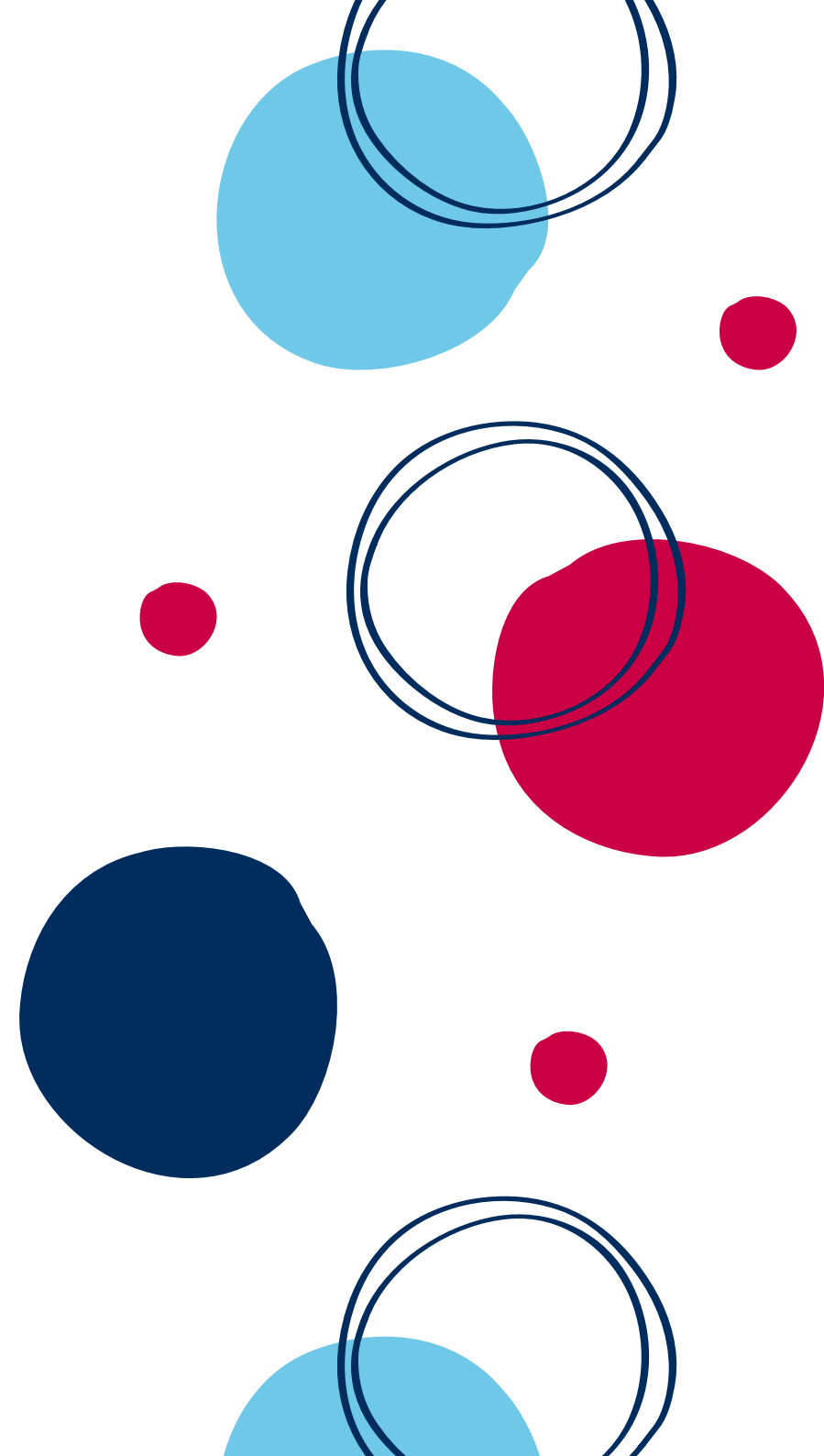
Kuka on puheenjohtaja ja mikä on hänen roolinsa?

Odotukset

Mitkä ovat pelisäännöt, arvot ja odotukset?

Hinta

Mitä se saa maksaa?



Osaaminen - mitä tarvitset?

Mitä hallitukselta halutaan? Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää, jotta pettymyksiltä vältytään. Lisäksi on tärkeää tunnistaa, mitä osaamista ja millä tasolla osaamista tarvitaan johtamisen tueksi.

Mitä erityisosaamista sinulta ja johdoltasi puuttuu?

Tunnista alueet, joissa johdolta yleisemmin puuttuu kokemusta ja osaamista. Alueet voivat esimerkiksi olla:

Yleisjohtaminen

Toimialaosaaminen

Kansainvälistyminen

Voimakas kasvu

Prosessi - myynti, markkinointi, rahoitus, talous, rekrytointi

Näiden pohjalta on helpompaa lähestyä jäsenten rekrytointia.

Haluatko hallituksen jäsenen, jolla on strategista näkemystä vai hands-on ote hallitustyöhön?

Osaamisen lisäksi tukea saattaa tarvita operatiivisessa tekemisessä, kuten ovien avaamista tärkeisiin asiakassuhteisiin tai tuotekehityksen sparraamiseen. Jotkut hallituksen jäsenet haluavat tehdä tämänkaltaista työtä, kun toiset taas kokevat mielekkäämmäksi tuoda osaamisensa ja näkemyksensä esiin lähinnä hallituksen kokouksissa.

Onko hallituksesi riittävän monimuotoinen?

Diversiteetissä ei ole kyse ainoastaan tasa-arvosta. Ikä, sukupuoli, syntyperä, koulutus ja kokemus eri aloilta lisäävät kaikki diversiteettiä.

Diversiteetti ei ole itseisarvo, ja jokaisen jäsenen pitää olla osaava. Yksi hallituksen tehtävistä on kuitenkin haastaa ajatuksia, ja sitä jäsenet eivät tule tekemään riittävästi, ellei heillä ole tarpeeksi erilainen tausta kuin kasvuyrityksen johdolla ja omistajilla. Laaja katsontakulma auttaa myös muutosnopeuden hallinnassa, koska kasvuyritysten toimintaympäristössä muutosnopeus saattaa olla erittäin voimakasta.

Mistä jäsenet löytyvät?

Hyvä hallitus koostu jäsenistä, joilla on laaja ja monipuolinen tausta. Tällöin tuen saa laaja-alaisemmin erilaisiin tilanteisiin, ja mahdollisimman monta potentiaalista sokeaa pistettä tulee katettua.

Osaamistarpeeseen nähden, mitkä verkostot ja toimijat voisivat olla avuksi?

Suomesta löytyy useampi järjestö, jonka jäsenet ovat kiinnostuneita hallitustehtävistä. Ainakin Boardman, Hallituspartnerit, Yrityskummit ja DIF ovat tällaisia yleishyödyllisiä tahoja. Lisäksi välittämiseen on olemassa kaupallisia toimijoita kuten Boardio ja Ferrovalo.

Mikäli osaamistarve liittyy maantieteelliseen alueeseen, eri maitten kauppakamarit tarjoavat hyviä verkostoja (esim Finsk-Svenska handelskammaren tai Saksalais-Suomalainen Kauppakamari). Toimialakohtaisia verkostoja ja tapahtumia löytyy myös runsaasti, joista on apua hallitusjäsenen löytämisessä.

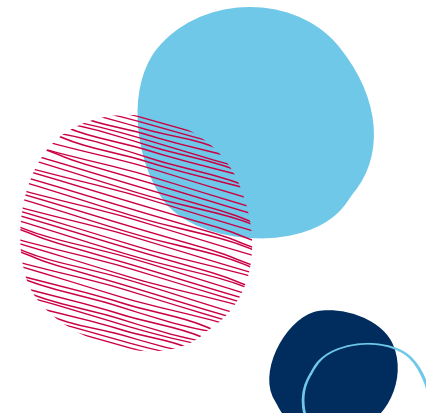
Lähtisitkö henkilökohtaiseen tai ammattilaisen suorittamaan suoramakuun?

Verkostojen lisäksi myös henkilökohtainen suoramaku toimii. Listaa 10 nimeä, jotka täyttävät laaditut hallitusjäsenen kriteerit. Lähesty heitä systemaattisesti tarina edellä ja pyydä tutustumaan yritykseen esimerkiksi kahvikupillisen ääressä.

Vaihtoehtoisesti rekrytointikonsultit voivat hoitaa työn puolestasi. Useat isommat rekrytointiyritykset kuten MPS Executive & Board tarjoavat hallitusjäsenten suoramakua.

Ketkä verkostostasi sopivat hakemaasi profiiliin?

Meillä jokaisella on henkilökohtaiset verkostot, joista saattaa löytyä sopivia henkilöitä hallitukseen. On kuitenkin hyvä laatia hallituksen jäsenille selkeät kriteerit osaamisvaatimuksista ja etsiä sopivia henkilöitä laajalti, diversiteetti huomioiden. Toimivan hallituksen muodostamisessa on tarkoitus nimenomaan ammattimaista hallituksen toimintaa ja jäsenten valinta on tässä keskeistä.



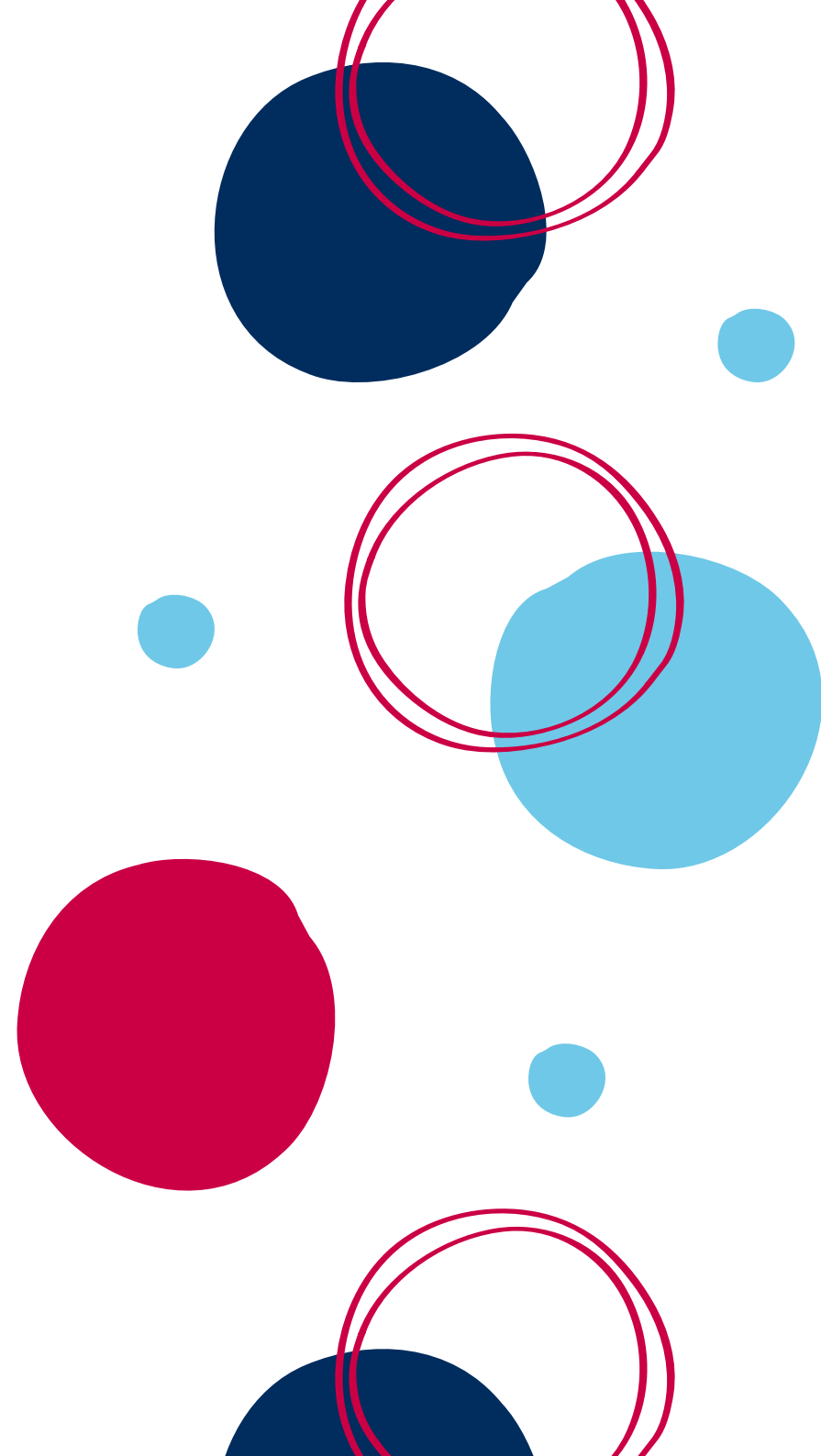
Kuka puheenjohtajaksi?

Hallituksen puheenjohtaja on parhaimmillaan toimitusjohtajan aktiivinen sparraaja, joka auttaa asettamaan tavoitteita ja viemään strategiaa eteenpäin. Toimitusjohtaja saa keskustelukumppanin, jonka kanssa käydä dialogia jatkuvasti hallituksen kokouksessa käytävien keskustelujen lisäksi.

Oletko valmis luottamaan ulkopuoliseen hallituksen puheenjohtajaan?

Suurimman hyödyn hallitustyöstä usein saa, jos pystyy ottamaan ulkopuolisen puheenjohtajan. Näennäistä vallan siirtoa ei tule pelätä: PJ:llä on valtaa, mutta loppujen lopuksi valta on omistajilla. Nykyaikaiseen hallitustyöhön kuuluukin, että asioista keskustellaan eikä äänestämistä edes tarvita. Hyvin rakennettu hallitus antaa tukea eikä käskyjä.

Kokeneen puheenjohtajan johdolla hallitus saa sekä ryhtiä toimintaan, että hallintoprosessit kuntoon. Hänen verkostostaan on usein apua myös muiden hallituksen jäsenten rekrytoinnissa. Osa hallitustyöstä, kuten kokousten suunnittelu ja valmistelu yhdessä toimitusjohtajan kanssa kuuluu puheenjohtajalle.



Mitkä ovat hallituksen pelisäännöt sekä jäsenten arvot ja odotukset?

Hallitustyö voi olla hankalaa, jos hallitus ei jaa yhteisiä pelisääntöjä, arvoja ja odotuksia yrityksen johdon ja omistajien kanssa.

Miten haluat, että hallitustyöskentelyä toteutetaan?

Pelisäännöt ovat perusasioita, joista pitää olla yhteisymmärrys. Esimerkiksi:

- Kuinka usein tavataan kasvokkain?
- Kuinka paljon keskustellaan kokousten ulkopuolella?
- Millä välineillä keskustellaan - sähköposti, WhatsApp?
- Milloin ennakkomateriaalit lähetetään ja miten kokouksiin valmistaudutaan?
- Miten kokousten agenda keskustelu- ja päätösaasiat huomioiden rakennetaan ja aikataulutetaan?

Kysymykset nousevat varmasti esille, kun keskustelut aloitetaan potentiaalisten uusien jäsenten kanssa, joten niitä on hyvä miettiä etukäteen.

Mitkä arvot ovat tärkeitä yrityksen strategiassa ja hallitustyön tekemisessä?

Kasvuyrityksen, joka on rakentamassa jotain uutta, maailmankatsomuksen jakaminen on oleellista, jotta hallituksen jäsenestä on hyötyä. Kokenut konkari, jolla on kokemusta isoista yrityksistä saattaa näyttää houkuttelevalta vaihtoehdolta jäseneksi, mutta jos hänellä ei ole ymmärrystä kasvusta ja rajatuilla resursseilla toimimisesta, hän saattaa olla jopa haitaksi.

Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot on hyvä miettiä ja kirjata ennen ulkopuolisten hallitusjäsenten rekrytointia. Hallitus vastaa strategisista päätöksistä, ja on parempi etukäteen keskustella siitä, miten strategiaa toteutetaan kuin sitten, kun on jo hätä.

Hyvä hallituksen jäsen ymmärtää yrityskulttuurin ja yrityksen tilanteen (esim. haetaanko kasvua). Hän jakaa johdon moraaliset ja eettiset näkökulmat ja yleensä myös edellyttää kestäväällä pohjalla olevaa toimintaa.

Mitä odotat hallituksen jäseniltä ja mitä he odottavat hallitustyöstä?

Keskeisin kysymys odotuksiin liittyen on ajankäyttö. Hallitustehtävä on osa-aikainen: jäsen saattaa mieltää, että se on kaksi tuntia valmistelua ja kaksi tuntia kokousta, kerran kuukaudessa. Riittääkö se vai pitäisikö hallituksen jäsenen käyttää aikaa myös kokousten välillä yrityksen asioiden edistämiseksi ja keskusteluissa? Usein lisäarvoa tuottava ajankäyttö vie hallituksen jäseneltä noin 1-2 pv / kk.

Toinen oleellinen odotus liittyy hallitustehtävän jatkuvuuteen. Hallituspaikka ei ole eläkevirka: hyvä hallitus keskustelee keskenään myös hallituksen vaihtuvuudesta ja osaamisen laajentamisesta.



Millaista palkitsemista vaaditaan?

Hallitusjäsen tarjoaa aikaansa ja osaamistaan, joten on luonnollista, että jonkinlaista korvausta pohditaan. Toisaalta ne, joita eniten haluaisit hallitukseesi, eivät todennäköisesti kaipaa rahaa eivätkä lisää töitä.

Mikäli hallitustyöskentely korvataan ainoastaan rahalla, maksun on oltava riittävä motivoidakseen. Motiivit liittyvät usein enemmän yrityksen omistukseen tai erityistilanteeseen, mutta raha on silloinkin jossain määrin mukana. Tärkeintä on kuitenkin tuoda hallitukselle esille se, että he ovat mukana ainutlaatuisessa menestystarinassa ja he voivat aidosti vaikuttaa omalla osaamisellaan. Henkilö, joka haluaa tehdä hallitustyötä vain saadakseen rahaa, ei ole paras vaihtoehto.

Mikä yrityksesi hallituspaikassa kiinnostaa?

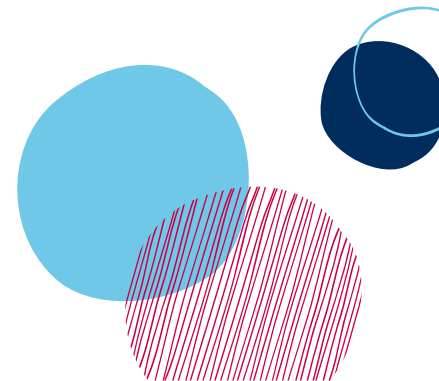
Hyvä tarina ratkaisee. Potentiaaliselle jäsenelle kannattaa kertoa, miksi juuri hänen osaamistaan kaivataan, minne yritys on menossa ja mitä tulevaisuuden visioita yrityksellä on. Tämä on erityisen totta, jos hallitukseen halutaan kokeneita yrittäjiä tai johtajia, jotka ovat taloudellisesti riippumattomia.

Kuinka paljon olet valmis maksamaan?

Ulkopuoliselle jäsenelle mediaanipalkka hallitustyöstä on n. 10,000€ / vuosi (Sistonen & Matikainen; Kasvuyritysten johdon ja hallitusten palkitseminen 2015 -tutkimus). Yleensä puheenjohtajalle maksetaan vähän enemmän. Isolle osalle kasvuyritysten hallitusjäsenistä ei makseta palkkioita lainkaan, joten yleisohjetta on hankalaa antaa.

Toisaalta, jos et pysty tarjoamaan muuta kuin rahaa (ks vaihtoehdot alla), summan tulee olla riittävä, jotta sen eteen haluaa tehdä töitä. Mediaani vuonna 2019 on noin 1000€ kokousta kohti. Se ei ole tieteellinen summa, mutta tarpeeksi siihen, että se edellyttää paneutumista hallitustyöskentelyyn ja valmistautumiseen.

Asiaan vaikuttaa vielä se, maksetaanko kaikille hallituksen jäsenille saman verran. Ulkopuolisen jäsenen korkeammasta palkkiosta voidaan neuvotella, jos muilla jäsenillä on sidoksia yritykseen. Mikään ei velvoita maksamaan yhtä paljon eri jäsenille. Kyseessä on kuitenkin lopulta omistajien päätös.



Mitä muuta kuin rahallista korvausta voit ja haluat tarjota?

Kasvavassa yrityksessä raha on aina tiukassa, joten maksukykyä ei todennäköisesti ole lihavina hallituspalkkioita varten. Lisäksi raha ei välttämättä ole motiivina niille henkilöille, joita hallitukseen eniten tarvitsisi. Mikäli käytetystä ajasta ei korvata millään, ulkopuolisen hallituksen jäsenen saattaa olla vaikeaa perustella itselleen yhtiöön käyttämänsä aikaa.

Tarinan lisäksi arvonnousu on yksi kasvuyrityksen vahvuuksista. Jos on mahdollista rakentaa malli, jossa hallituksen jäsen saa esimerkiksi osakeomistusta, on kyseessä mielenkiintoinen tapa houkutella ja palkita hallitusjäseniä.

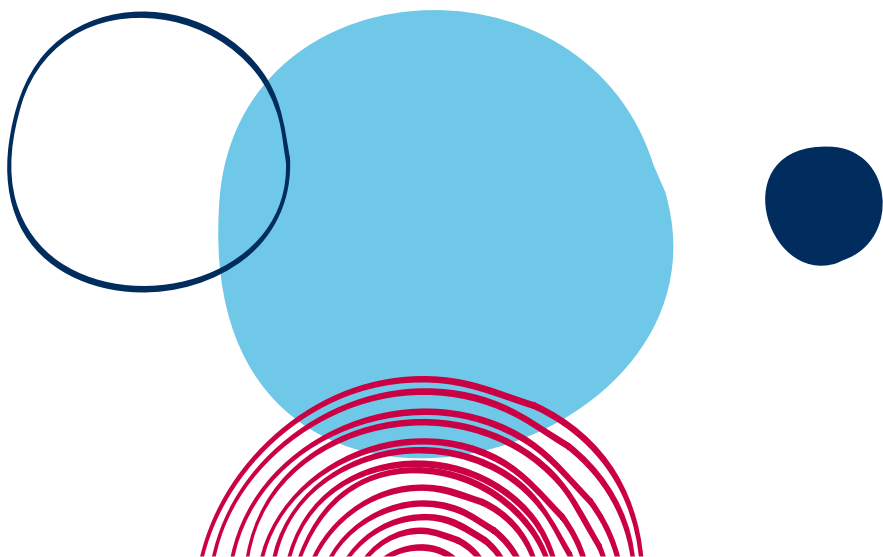
Malleja on useampia, esimerkiksi:

- Hallituspalkkio voi olla suoraan osakeomistusta niin, että se siirtyy toisen omistukseen vasta jonkin ajan jälkeen (vesting),
- Palkkio voi olla optio-oikeuksia,
- Hallituspaikkaa voi tarjota ilman erillistä hallitustyöhön liittyvää korvausta sijoitukseen liittyvänä, esim. bisnesenkelille.

Alkuun voi tarjota osallistumista hallituksen kokouksiin ilman virallista vastuuta, jolloin palkkio on kevyempi tai selvästi ainoastaan rajatulle ajanjaksolle. Tämä voi toimia hyvin myös tutustumistapana, jossa osapuolet pääsevät kokeilemaan yhteistyötä ilman sitoumuksia.

Vaihtoehtoja tähän voivat olla:

- Tarkkailijan (Observer) rooli, jolloin henkilö voi osallistua ja kommentoida, mutta hänellä ei ole virallista äänioikeutta eikä siten vastuuta.
- Asiantuntijajäsen osallistuu usein määrätyn ajan hallitustyöhön, jolta ajalta hänelle maksetaan konsulttipalkkion. Samoin kuin tarkkailijalla, asiantuntijajäsenellä on puheoikeus, mutta ei äänioikeutta eikä vastuuta.



Mitä muita vaihtoehtoja on toimivan hallituksen muodostamisen sijaan?

Yrityksen alkuvaiheissa ja usein myöhemminkin, täysimittainen hallitustyöskentely ulkopuolisine jäsenineen ei ehkä ole tarpeellista. Ulkopuolista näkökulmaa ja sparrausta kannattaa aina hakea. Alla on muutamia vaihtoehtoja joko korvaamaan tai täydentämään hallitustyötä.

Mentori on kokeneempi henkilö, joka tukee ja jakaa omia kokemuksiaan vapaaehtoisesti - useimmiten ilman rahallista korvausta

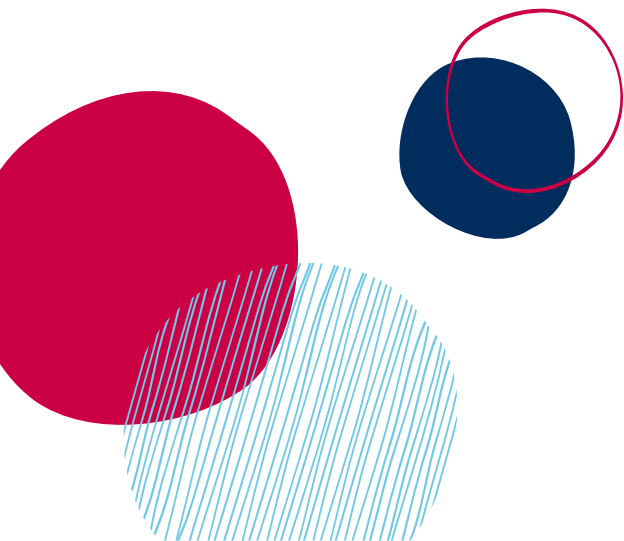
Konsulttia kannattaa käyttää, kun tarvitaan syvää asiantuntemusta tietyn tilanteen ratkaisemiseksi.

Neuvonantaja (advisor) on kuten ulkopuolinen hallituksen jäsen: hän antaa neuvoja oman osaamisen ja kokemuksensa perusteella, mutta ilman korvausta. Hyötynä hallitukseen verrattuna on se, että voi keskittyä yhteen valittuun asiaan ja sen sparraukseen, advisorin ei ole pakko olla perillä kaikesta. Neuvonantajasta saattaa myöhemmin tulla hallituksen jäsen.

Advisory board on ryhmä neuvonantajia, jotka kokoontuvat yhdessä tai pienemmissä ryhmissä pohtimaan ja neuvomaan yrityksen johtoa. Advisory board on periaatteessa epävirallinen versio hallituksesta.

Hallituksen asiantuntijajäsen, hallitustarkkailija tai Ei varsinainen jäsen on henkilö, joka osallistuu hallituksen kokouksiin ja keskusteluun, mutta hänellä ei ole juridista vastuuta eikä siten myöskään virallista päätöksentekovaltaa.

Yllämainittuja tapoja voi myös käyttää täydentämään hallitustyötä.

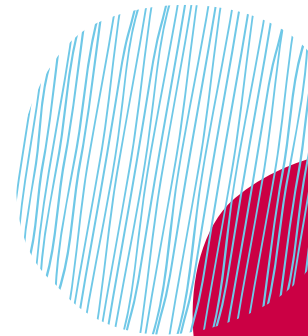
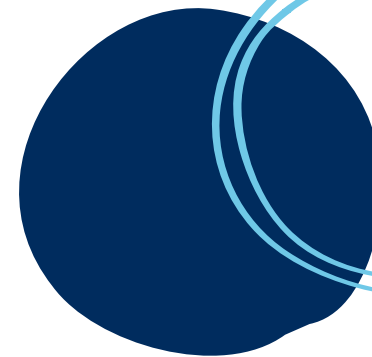
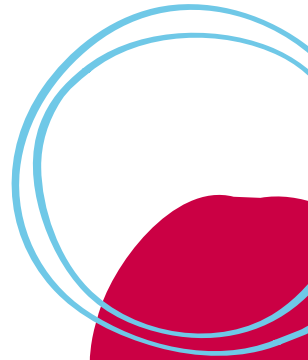
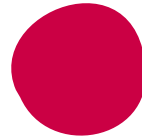


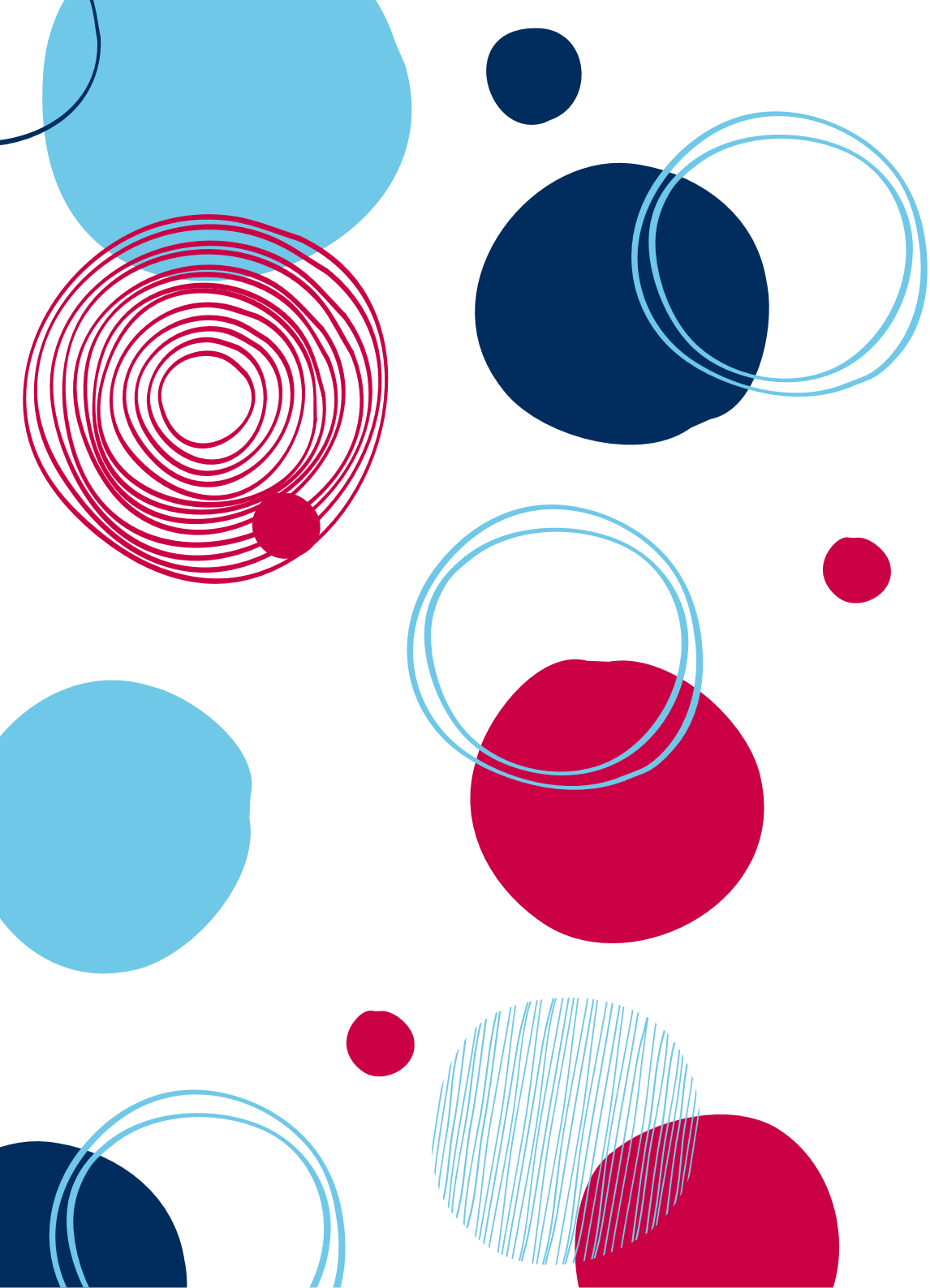
Lopuksi

Aktiivinen ja toimiva hallitus ei ole itseisarvo. On paljon esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat menestyneet ilman mittavaa hallitustyötä. Mutta parhaimmillaan hallitus tukee sinua ja toimivaa johtoa ja sitä kautta vauhdittaa merkittävästi yrityksen kasvua. Lisäksi hyvä hallitus voi vähentää henkilökohtaista stressiä, kun hankalista päätöksistä pääsee keskustelemaan kokeneiden ja asiantuntevien ihmisten kanssa.

Mikäli yritykselläsi on edellytyksiä aloittaa tai kehittää hallitustyötä, ja yksikin kysymyksistä resonoi tilanteesi kanssa, kannattaa pohtia toimivan hallituksen muodostamista. Ensimmäinen askel on useimmiten uuden ulkopuolisen jäsenen rekrytoiminen hallitukseen.

Onnea ja menestystä hallitustyöhön!





Tekijät:

Rasmus Nybergh

Taru Lindeman

Anette Vuorenmaa

Esa Matikainen

Maija Ant-Wuorinen

Ilari Abdeen

Marcus Herold

Sami Heikkilä

Taitto & kuvitus:

Emma Laras

2019

ISBN 978-952-68511-4-3

BOARDMAN
GROW



EMU
Growth Partners

Nordea

VARMA

hasan&partners group

